

# INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

## CASO DE APLICACIÓN

Ramiro L. NOUSSAN LETTRY  
Aldana PIZARRO VALLE

### I- Reseña

A través del desarrollo de la internacionalización, entenderemos por qué las empresas aspiran a este proceso, cuyos orígenes son tan antiguos como las sociedades mismas. En la actualidad, los modelos más exitosos son los Japoneses, Americanos y Europeos, ya que surgen modelos estructurales multidomésticos y de producto global y de allí se desprende, gracias al proceso de globalización, modelos más flexibles como las matrices Globales y la red Transnacional. En nuestro trabajo se intenta mostrar cómo este proceso puede ser capitalizado por empresas de países en desarrollo como el nuestro, situación que nos lleva al análisis y experiencias del camino a la internacionalización seguido por IMPSA.

Todo ello en pos integrar y facilitar el entendimiento del proceso de internacionalización, su impacto en las organizaciones y en el mundo. Comprender además que no es un proceso meramente económico sino que implica importantes cambios a nivel organizacional, que modifican la estructura de objetivos de la empresa, su estructura organizativa y sus procesos, en un marco que se encuentra condicionado por el ambiente de influencia recíproca de la casa matriz y del país al cual se desea llegar.

### II- Objetivo del trabajo:

El objetivo general del presente trabajo es la problematización del proceso de internacionalización de una organización enfocado desde la estrategia de crecimiento organizacional, lo cual lleva a integrar y facilitar la comprensión del proceso de internacionalización, su impacto en organizaciones y en el mundo, haciendo hincapié en que no es un proceso meramente económico sino que implica importantes cambios a nivel organizacional que modifican tanto sus objetivos como su estructura. Como objetivo derivado, se propone incorporar el concepto de organizaciones de segundo nivel, es decir aquellas organizaciones que dentro de su estructura incluyen más de una organización.

Para cumplir estos objetivos se identificarán los conceptos vinculados a los procesos de internacionalización con la identificación de los medios de llevar a cabo este proceso, haciendo foco en la estructura de empresas de carácter multinacional, para finalmente aplicar los conceptos vinculados a esta temática organizacional a un caso local, para lo cual se ha elegido IMPSA.

### III- La internacionalización desde la óptica de las ciencias de la administración (management)

#### A- **Internacionalización Concepto:**

El término internacionalización define al proceso por el cual una organización desarrolla capacidades para poder comercializar y/o producir sus productos (en sentido amplio: bienes o servicios) en otro país del mundo, diferente a su país de origen, para de esta manera ampliar su impacto geográfico. Los vínculos que genera la organización son permanentes, estables y sustentables ya sea con un mercado externo (filial/subsidiaria propia) o bien con otra organización extranjera (alianzas permanentes). (Hill y Jones, 2011).

Se define como proceso dado que las empresas deben evolucionar creando nuevos vínculos y capacidades para colocar sus productos/servicios en esos nuevos mercados.

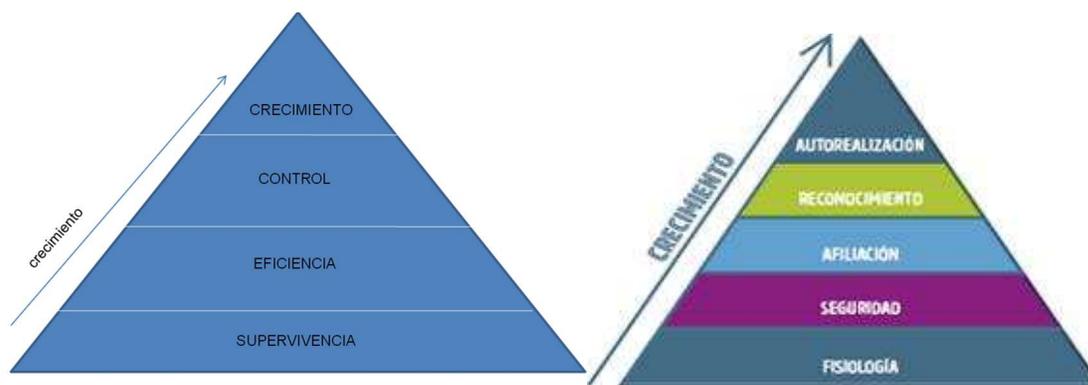
La internacionalización por ello posibilita el acceso a otros mercados, con el objeto de crecimiento económico, y organizacional. Trae como consecuencia el aumento del intercambio bienes y servicios entre los países del mundo.

También es importante entender que este proceso no solo se aplica a organizaciones con fines de lucro (empresas), dado que este concepto puede extrapolarse a organizaciones públicas (organismos supranacionales por ejemplo) y sin fines de lucro. De hecho, estas últimas son pioneras y más antiguas en desarrollar y mantener estos procesos globales, para lo cual podemos mencionar a diversos cultos, federaciones deportivas, organizaciones internacionales de voluntariado, entre otras.

### B- La internacionalización como objetivo de control y crecimiento

Decir que la internacionalización cumple con objetivos de crecimiento, nos sitúa bajo la aplicación de la teoría de sistemas al análisis organizacional, la que propone que la organización es un sistema abierto. Henry Mintzberg define en su libro *El Poder en la Organización* (1992) que existe una jerarquía de objetivos organizacionales, de similares características a la jerarquía de las necesidades humanas según el modelo que planteara Abraham Maslow. (1954). La relación entre ambos modelos radica en que la teoría psicológica propuesta por Maslow propone una jerarquía de necesidades humanas y sostiene que conforme se satisfacen las más básicas, que se encontrarían en la base de la pirámide, los seres humanos desarrollan nuevas necesidades y deseos cada vez más elevados. Esta Teoría se extrapoló inicialmente a la Administración principalmente en temas relacionados con publicidad y análisis motivacionales, pero si consideramos a la organización como un sistema que también persigue de objetivos a cumplir, se podría también establecer una jerarquía de necesidades durante su ciclo de vida.

Esta situación puede observarse en la figura 1 que muestra que es necesario la sobrevivencia de la organización, lograr su viabilidad organizacional, si quiere perseguir otros objetivos. Una vez que ha lograda la supervivencia, busca la eficiencia, pero sólo hasta cierto punto, ya que as organizaciones se sienten satisfechas en un nivel que sea suficiente para generar los recursos necesarios para perseguir los demás objetivos. A su vez, una vez satisfechas las necesidades de eficiencia o beneficios, la atención de la empresa se dirige hacia otro objetivo, el del control pero éste es sólo un medio para lograr el objetivo de crecimiento.



H Mintzberg

A Maslow

Los objetivos de control y crecimiento, sobre todo a este último, son los más vinculados al proceso de internacionalización, por lo que seguidamente se pasará a desarrollar cada uno de ellos de modo más extenso.

- **Objetivo de Control:** Las organizaciones intentan ejercer algún control sobre el entorno. Por ello el sistema en ese proceso de adaptación al entorno, intentará hacer frente a las fuerzas externas y controlarlas con mayor o menor éxito. En un punto extremo sería que la organización pretenda evitar que los demás interfieran en la persecución de los objetivos propios o directamente quiere controlar los objetivos de los demás participantes, intentando además de evitar presiones del ambiente. (Jones, 2008; Daft, 2011) Como mecanismos relacionados con este objetivo encontramos los procesos de integración, tanto vertical como horizontal, en términos de estrategias que lleva a cabo la organización.

La integración vertical es un mecanismo para expandir el control de la organización sobre intercambios vitales de las operaciones en abastecimiento y distribución, siguiendo el camino de su cadena de valor.

Por otra parte, la expansión horizontal es un mecanismo para extender el control de la organización sobre los intercambios del mismo sector de negocios abarcando una mayor porción del mercado, con el objetivo de reducir la incertidumbre generada por la competencia.

Las fusiones y adquisiciones, son las formas más comunes de expansión y diversificación, constituyendo mecanismos que utilizan para reducir la dependencia del exterior y conseguir un entorno más estable para la organización.

- **Objetivo de Crecimiento:** Las organizaciones experimentan fuertes presiones naturales hacia el crecimiento por varias razones. El crecimiento puede ayudar a la organización a cumplir con otros objetivos, tales como sobrevivir, ser eficiente y controlar su entorno. Generalmente, las organizaciones pequeñas son vulnerables, las organizaciones más grandes son más seguras y tienen mayores reservas para utilizar en tiempos difíciles y estando en relación con un mayor número de grupos de interés (stakeholders) interesados en que la institución no desaparezca. Esta situación se relaciona de modo directo con el ciclo de vida organizacional, modelos y teorías vinculados, tales como el Modelo de la Ecología de la población del nacimiento organizacional, la Teoría Institucional, el Modelo de Greiner de crecimiento organizacional, o bien el Modelo de Weitzel y Jonsson dirigido a explicar el declive organizacional. (Jones, 2008)

Por otra parte, el tamaño organizacional (mayores plantas, capacidad de almacenamiento, impacto en la fuerza laboral requerida, entre otros factores, se correlaciona con un mayor tamaño administrativo, cuestión que puede derivar en niveles jerárquicos y procesos complejos; es por ello que, para no perder el control, necesitan crecer. Otra razón que justifica el crecimiento es para posicionarse frente a otras organizaciones que ejercen presión sobre ellas. El crecimiento es una medida de éxito social, un intangible valorado altamente por las organizaciones.

Por todo ello se desprende que los procesos de internacionalización están altamente vinculados a objetivos de crecimiento. No tanto así al objetivo de control ya que abordar nuevos mercados implica un cierto grado de riesgo e incertidumbre.

Por tanto, la internacionalización tiene que ver más con este objetivo que se encuentra en la cúspide de la pirámide. Sin embargo, es importante remarcar que uno de los mecanismos más importantes que se utilizan para ello son los procesos de integración, tanto verticales como horizontales, las fusiones y adquisiciones, entre otros, para lograr la internacionalización formal, es decir la conformación de verdaderas estructuras internacionales, dando lugar a Grupos Económicos con estructuras jerárquicas divisionales, Redes internacionales, identificadas por ser más orgánicas.

### **C- Las organizaciones de Segundo Nivel**

Las organizaciones de dos o más niveles (2 a n niveles), son las que se denominan de segundo nivel. Una organización de Segundo nivel es aquella conformada por más de una unidad organizativa de análisis. Es decir, una o varias organizaciones dentro de otra, vinculadas con relaciones de poder económico y relaciones jerárquicas entre sí.

Por ello es que debe poder identificarse en el análisis al menos dos entidades con autonomía para la toma de decisiones financieras, de recursos humanos, de producción, aspectos comerciales y jurídicos.

Es el caso de los modelos divisionales internacionales con administración descentralizada en las unidades de negocios (Mintzberg, 2012), o bien redes internacionales con nodos autónomos de decisión. También puede analizarse el caso de organizaciones sin fines de lucro como las Federaciones Internacionales u organismos internacionales como la OMS (Organización Mundial de la Salud), OMC (Organización Mundial del Comercio), por citar algunas.

#### **IV- Historia y procesos empresariales**

Como hemos mencionado anteriormente, estos procesos no son novedosos. Si observamos los procesos expansivos de los imperios y religiones en la edad antigua, y posteriormente en la edad media y moderna, veremos que estos procesos de “internacionalización” fueron abordados con un claro objetivo de crecimiento organizacional de esas instituciones que hoy denominaríamos sin fines de lucro, gubernamentales o no.

Adicionalmente, los procesos expansivos en la antigüedad han aparejado otros aspectos y consecuencias que hoy se encuentran soslayadas como dominación, guerras, esclavitud, etc., pero no se puede desconocer que estos procesos de crecimiento y expansión organizacional son tan antiguos como las conformaciones sociales.

En la actualidad y siendo estrictos con el concepto vertido al inicio del trabajo, la internacionalización ha ido tomando forma y características de las sociedades que los han abordado.

Seguidamente se pasará a analizar tres modelos de categoría mundial que tienen su origen en lo que hoy denominamos países desarrollados: los modelos de empresas Japonesas, Americanas y Europeas.

##### **A- Las empresas Japonesas**

Japón es un país de dimensión geográfica pequeña, sin países limítrofes desde el punto de vista geográfico terrestre (por ser un conjunto de islas), con pocos recursos naturales pero con una cultura antigua, milenaria de más de 5.000 años y orientada al orden y la sistematización. Ya desde tiempos antiguos comprendió que su potencial de crecimiento se encontraba fuera de las fronteras de su país. Aprovechando estas características culturales apostó a la productividad, y economías de escala diseñando herramientas que se han adoptado en todas las industrias y que le permitió conquistar el mundo con sus productos.

##### **1- La cultura japonesa**

Según Alan Macfarlane (2008), Japón cuenta con particularidades con respecto a todas las demás culturas modernas importantes del mundo. Describe a Japón como una sociedad tribal en el sentido de que todo es interdependiente; no se puede hacer distinción entre «arte», «economía», «familia», «política» y «religión»; sin embargo, estas dimensiones están presentes en todas partes con diferente énfasis.

La unidad básica del pensamiento japonés no es una cuestión, una institución o un individuo, sino una relación. La lógica, el pensamiento y la moral son sensibles al contexto y a la vez que cambiantes: la intuición, las relaciones interpersonales y la armonía tienen prioridad sobre ellas.

La estética, que está presente en numerosas actividades, se está convirtiendo en un factor particularmente importante en la cultura japonesa. Japón no ha tenido fe en Dios, dioses, espíritus de estilo occidental, alma, vida futura concreta, karma o reencarnación. Según Macfarlane, Japón es una sociedad completamente existencial.<sup>1</sup>

##### **2- Los modelos empresariales del Japón (Reig, 2009)**

Seguidamente se pasará a desarrollar los modelos empresariales de Japón, haciendo referencia específicamente al Keiretsu, Círculos Concéntricos, y el Toyotismo.

- **El sistema Keiretsu:** son Grupos Económicos industriales que comprende un amplio grupo de empresas. La financiación de sus operaciones procede primordialmente de un banco que pertenece al propio grupo. Es así que un keiretsu “es un grupo de organizaciones, en donde cada una de ellas tienen participaciones en las otras organizaciones del grupo, que trabajan juntas a favor de los intereses del mismo. Las compañías japonesas emplean dos formas básicas de keiretsu. E de capital se utiliza para administrar las vinculaciones

---

<sup>1</sup> Alan Macfarlane es antropólogo e historiador y profesor emérito del King's College de Cambridge. Es autor o editor de 20 libros y numerosos artículos sobre antropología e historia de Inglaterra, Nepal, Japón y China.

e entrada y salida. El financiero se utiliza para administrar vinculaciones entre muchas compañías diversa y generalmente tiene en su centro un bando grande". (Jones: 70)

- **Los Círculos Concéntricos:** el origen de este modelo está ligado a los grandes grupos económicos, organizado en círculos concéntricos, típicamente japonés, de empresas matriz y empresas colaboradoras basado en la dependencia y la protección. Cuenta con premisas tales como que la relación de subcontratamiento es una relación a largo plazo y por otra parte, la relación está institucionalizada y jerarquizada, pues el subcontratista asociado recibe apoyo financiero de la empresa, ayuda técnica y está sometido a un cierto grado de control; con la estabilidad de la relación se intenta poder transmitir con agilidad las innovaciones y garantizar la calidad,
- **El Toyotismo:** El sistema de producción de Toyota se fue articulando poco a poco a partir de la experiencia, del aprovechamiento de elementos culturales de la tradición japonesa y, en su última fase, de la incorporación de la tecnología informática. La innovación fundamental, ajustar los stocks a lo que se necesita producir, fue posible por la relación de dependencia que la empresa mantenía con los proveedores. Se concibió el sistema del just in time, así como otros de igual importancia como el sistema kanban, kaizen -mejora continua-, y su tendencia es producir con cero defectos. Todos estos aspectos, relacionados con los precursores del sistema de calidad total, como Deming o Juran, entre otros autores. El engranaje toyotista se amplió y mejoró con la conjugación de las nuevas tecnologías que permiten recoger, procesar y transmitir la información con suma rapidez. Estos elementos han conformado un modelo productivo que podría sintetizarse en los siguientes puntos: externalización de partes del proceso productivo versus integración, variabilidad del producto versus estandarización, series cortas versus series largas, trabajador polivalente versus trabajador especializado.

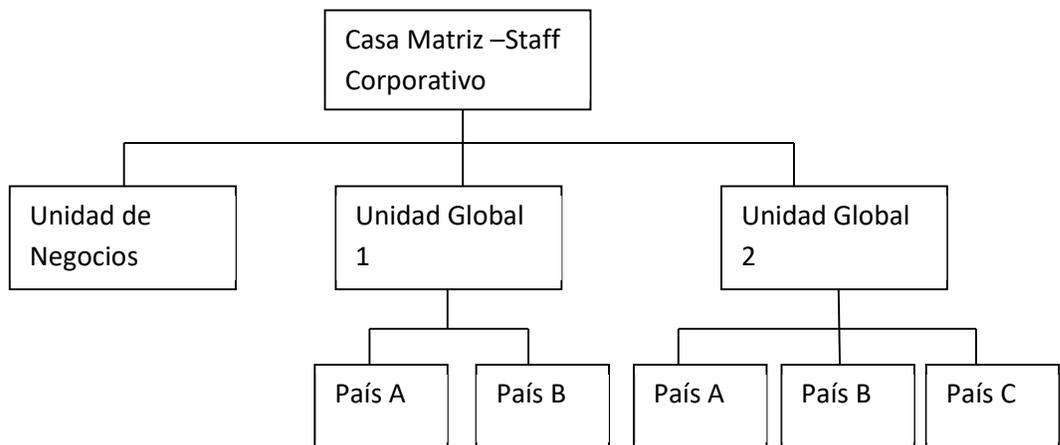
### 3- Características de las Empresas Japonesas

Algunas de las características de las empresas japonesas pueden resumirse en los siguientes puntos:

- **Eje Centralizado.** La mayoría de los activos estratégicos, recursos, responsabilidades y decisiones, están centralizadas.
- **Mentalidad Global:** Operaciones internacionales tratadas como canales de distribución hacia un mercado global unificado.
- **Control de las Operaciones:** Centralizado, tanto los recursos, la información, como la toma de decisiones.

### 4- Modelo Estructural Japonés

El modelo estructural japonés puede verse el siguiente organigrama. En este caso se observa que desde la Casa Matriz se ejerce la dependencia directa de las unidades globales y las locales (Unidad de Negocios); el control de las operaciones es centralizado desde la matriz a las unidades y desde ahí se desprende la estrategia internacional. Los países son tratados como canales de distribución de los productos y servicios de las unidades globales



## B- Las empresas Americanas

### 1- La cultura americana

Estados Unidos, a diferencia de Japón, es un país de grandes dimensiones, y vastos recursos naturales con pocos países limítrofes desde el punto de vista geográfico terrestre (México y Canadá), una cultura joven (no más de 400 años) influenciada inicialmente por países europeos pero que rápidamente fue integrando otras culturas como las africanas, asiáticas y latinas. Su construcción cultural no solo ha sido influenciada por las diferentes etnias y religiones sino además por sus características geográficas y colonizaciones. El cine, la música, las danzas, la arquitectura, la literatura, la gastronomía y las artes visuales han sido influenciados por la multiculturalidad de su conformación social.

Con una producción diversa, las empresas americanas se orientaron inicialmente al mercado interno, importante y desarrollado, para luego planificar las operaciones en el exterior, con modelos exitosos de exportación. Ellos también han desarrollado herramientas de sistematización y se ha apostado a la eficiencia empresarial.

### 2- Subculturas

Es importante, a los objetivos de este trabajo entender los aportes de este modelo a través de la diversidad de subculturas internas de este país. Colin Woodard, en su libro *American Nations* (2011), afirma la existencia de once culturas regionales en América del Norte, basadas en las características culturales

1. Yankeedom - comprende a Nueva Inglaterra, gran parte del estado de Nueva York y gran parte del centro-oeste industrial, extendiéndose por Michigan, Wisconsin y Minnesota. Se caracteriza por el fuerte sentido comunitario, la valorización de la educación, la participación ciudadana en el gobierno y la asimilación de forasteros.
2. Nueva Holanda - comprende el área metropolitana de la Ciudad de Nueva York - abarcando la propia ciudad, así como el norte de Nueva Jersey y parte de Connecticut. La región heredó la cultura capitalista, cosmopolita y tolerante implantada por los holandeses en Nueva York. Hoy, **la región es un centro para el comercio global**
3. Tierras Medias - Se extiende a Pensilvania, Ohio, Iowa, Kansas, Nebraska, el norte de Indiana, el norte de Illinois, el norte de Misuri y el sur de Nueva Jersey. Es una cultura étnicamente diversa y pacifista.
4. Marea - Maryland, Virginia y Carolina del Norte. Es donde se localiza la capital federal, Washington, DC. Es una cultura aristocrática que valora la autoridad y la tradición.
5. Gran Appalachia o región de los Apalaches engloba partes de Kentucky, Tennessee, Virginia Occidental, Arkansas, Oklahoma, sur de Misuri, sur de Indiana, sur de Illinois y el norte de Texas. Es la región más belicista de Estados Unidos, con una fuerte "cultura guerrera".
6. Sur Profundo - Incluye Alabama, Misisipi, Georgia, Carolina del Sur, norte de Florida y el este de Texas. Tiene una estructura social muy rígida e implantó políticas segregacionistas contra los afroamericanos.
7. El Norte - Compuesto por la región fronteriza mexicano-estadounidense. Tiene partes de Texas, Arizona, Nuevo México y California. Dominada por la cultura hispánica, la región valora la independencia, la autosuficiencia y el trabajo duro por encima de todo.
8. Costa Oeste - Es un híbrido del "utopismo yanki y autoexpresión y explotación de los Apalaches". Engloba la costa de California, Oregón y Washington.
9. Lejano Oeste - el oeste conservador, incluyendo Idaho, Montana, Wyoming, Utah, Dakota del Norte, Dakota del Sur, Colorado, Nevada, norte de Arizona, norte de Nuevo México, partes de Kansas y Nebraska, regiones interiores de Washington, Oregón y California.
10. Nueva Francia - Nueva Orleans, Luisiana: región colonizada por los franceses.
11. Primeras Naciones- Compuesto de pueblos indígenas norteamericanos, los miembros de las Primeras Naciones disfrutaban de soberanía tribal en reservas indígenas incluyendo a Alaska. ocupando el clima más hostil y el territorio más vasto del continente norteamericano.

La cultura popular estadounidense se ha expresado a través de todos los medios de comunicación y de señales, incluyendo películas, televisión, música, el cómic y los deportes. Sus marcas, productos, nombres, géneros y frases vinculados a productos estadounidenses se han expandido en todo el mundo, ha posicionado su marca global.

Es importante notar que Estados Unidos tiende a ser exportador de cultura, y además integra otras tradiciones culturales a la suya con relativa facilidad. Esto se considera una característica muy interesante para entender sus procesos de internacionalización, en los cuales ha exportado su marca global, como sello de su cultura.

Aprovechando el potencial de su diversidad interna, esta potencia industrial apostó a la productividad, al posicionamiento de sus productos y de nación, pero siempre manteniendo la mentalidad centralizada. También se desarrolló como un importante mercado por la alta demanda de productos del exterior.

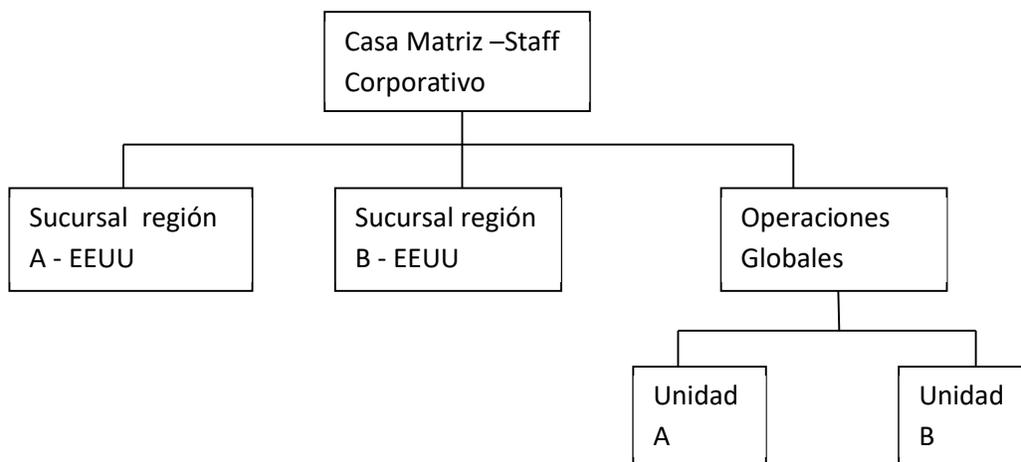
### 3- Características de las Empresas Americanas

Algunas de las características de las empresas americanas pueden resumirse en los siguientes puntos:

- **Federaciones Coordinadas:** Muchos activos, recursos, responsabilidades y decisiones descentralizadas, en sucursales (dentro del país) o filiales/ subsidiarias(en el exterior), pero controladas desde la casa central.
- **Mentalidad Internacional:** Operaciones internacionales tratadas como apéndices de la casa central.
- **Planificación de Gestión y el desarrollo de sistemas formales de control** permiten un vínculo más estrecho entre central y subsidiarias.

### 4- Modelo Estructural Americano

En el organigrama de la empresa americana, si bien se observa el control desde la Casa Matriz a las unidades globales y las Unidades de Negocios, se diferencia del anterior porque el peso de las unidades globales es menor al del mercado interno. Existe un área de operaciones globales y de ahí se desprende una estrategia internacional, también global. La operación global es una unidad más dentro de las unidades de negocios del país.



## **C- Las Empresas Europeas**

### **1- La cultura europea**

Europa, a diferencia de los anteriores, no es un país en sí mismo, sino que es una agrupación de países diversos en un territorio geográfico también diverso y muy segmentado. Cada país posee su propia cultura, idioma, religión y si bien no cuenta con la antigüedad de la cultura japonesa, tiene más de 2.000 años de desarrollo. Por lo expresado anteriormente, no se puede analizar como una única cultura pero el término cultura europea es antiguo, además del hecho de que Europa también ha asimilado contribuciones e influencias no europeas (como las culturas antiguas cuya influencia principal fue la del continente asiático).

Existen desde la antigüedad importantes aportes de la cultura europea a la administración y derecho, ramas importantísimas para el desarrollo empresarial: Grecia y Roma influyeron en la conformación de una cultura política y jurídica común en los países europeos, la noción de democracia, centralización y codificación de textos son nociones que se retrotraen a la antigüedad clásica.

Desde la Edad Media, se desarrolló un pensamiento jurídico y político común en el continente (con autores de referencia reconocidos en todos los países: Tomás de Aquino, Maquiavelo, Hobbes, Locke, Montesquieu, Rousseau, ente otros).

La filosofía europea reciente y las revoluciones liberales inspiraron las constituciones de todos los estados del continente, y a menudo las de otros estados, con distintos grados de éxito. Por su parte, instituciones europeas como la Unión Europea (UE), el Consejo de Europa, entre otros, o bien los valores fundamentales expresados en el Convenio Europeo de Derechos Humanos, son reconocidos por casi todos los países del continente en la actualidad y por gran parte del mundo moderno.

También la cultura Europea desarrolló el modelo, llamado derecho anglosajón, marcado por un sistema de derecho consuetudinario y una administración poco centralizada. Hechos relevantes en la edad moderna fueron los que posibilitaron el desarrollo de concepto empresarial.

A partir de la revolución francesa (1789) y otras revoluciones liberales nace la burguesía como nueva clase social. Durante el siglo XIX, el proceso de urbanización y la revolución industrial alteraron el peso económico y social del campo y las ciudades, lo cual acarreó a su vez cambios económicos, sociales, culturales y políticos. (Anderson, 2012) Ya en el siglo XX, la mayor parte de sistemas políticos pasaron a ser sistemas democráticos o liberales a una escala que nunca antes había sido puesta en práctica. José Ortega y Gasset (2010), filósofo y ensayista español, destacó en esta edad contemporánea de Europa, como elementos clave en la construcción del continente, la democracia liberal y el desarrollo técnico

La cultura europea podría resumirse en dos grandes dimensiones: democracia liberal y técnica. El desarrollo técnico nace de la unión entre el capitalismo y la ciencia experimental que permitió el desarrollo industrial y con ello la posibilidad de un ilimitado progreso

El mercado internacional de Europa, estaba muy a la mano para los mismos países europeos, por cuestiones geográficas y de distancia. Sin embargo, para poder negociar, debieron desarrollar capacidades de adaptación, para de este modo lograr colocar productos y servicios en distintos mercados.

Es así como este crecimiento económico alentó el desarrollo internacional de los países europeos, a la vez que rompía con las barreras geopolíticas, lo que generó un importante mercado internacional, propiciando que las empresas e industrias, si deseaban comercializar sus productos hacia toda Europa, debían desarrollar una gran capacidad de adaptación, es decir comprometerse con la cultura específica del país al que se deseaba exportar, esto es, idioma, costumbres, gustos, religión, ente otros aspectos.

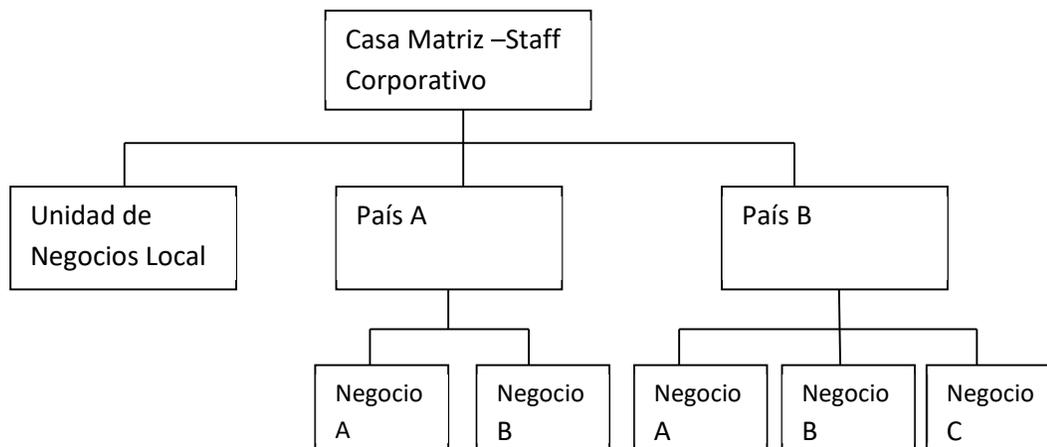
## 2- Características de las Empresas Europeas

Algunas de las características de las empresas europeas pueden resumirse en los siguientes puntos:

- **Federaciones Descentralizadas:** Muchos activos claves, responsabilidades y decisiones descentralizadas.
- **Mentalidad Multinacional:** Operaciones internacionales tratadas como una cartera de negocios independientes.
- **Control Personal:** Controles informales entre la casa matriz y las filiales complementadas con controles financieros.

## 3- Modelo Estructural de las Empresas Europeas

En el organigrama de la empresa europea se observa que desde la Casa Matriz se delega parte de su proceso decisorio a los países, por la necesidad de adaptación a los mercados. Las operaciones son descentralizadas de la matriz a las unidades, que se organizan en función de las necesidades del país (mercado objetivo).



Llegado a este punto, una vez explicitados los modelos estructurales japonés, americano y europeo, y a los efectos de continuar el análisis, la pregunta de investigación a formular sería: ¿es posible extrapolar modelos como los descriptos a la realidad Argentina?

### D- industrialización Argentina en el siglo XX

El tema de la industrialización en nuestro país es un tema que de alguna manera se relaciona con el objetivo de nuestro trabajo, sin ser el eje central. Sin embargo es importante destacar que a lo largo de los años se puede explicitar un relativo fracaso en cuanto a la industrialización argentina, (Belini,2017) situación que repercute en los procesos de internacionalización de las empresas del país, y donde se conjugan temas de historia, economía y política.

En la Argentina, curiosamente no ha habido trabajos integrados para comprender nuestro management, incluso el diálogo entre economistas e historiadores es bastante menor que lo deseable, ni hablar de los administradores. Entendernos como país y cultura es por demás necesario a la hora de hacer negocios y más aún ellos implican salir a mercados extranjeros.

Si bien se han publicado varios análisis que constituyen referencia obligada sobre esta cuestión, tales como los estudios de Adolfo Dorfman (Historia de la industria argentina, 1970, y Cincuenta años de industrialización en la Argentina, 1930-1980, 1983), Jorge Katz y Bernardo Kosacoff (El proceso de industrialización en la Argentina.

Evolución, retroceso y prospectiva, 1989) y Jorge Schvarzer (La industria que supimos conseguir, 1996), no contamos con una obra actualizada que ofrezca una síntesis rigurosa del estado de nuestro conocimiento sobre el tema y, al mismo tiempo, presente una interpretación sobre esta dimensión clave del desarrollo económico argentino.

#### **E- La internacionalización y el proceso de globalización**

La globalización es un proceso económico, tecnológico, político, social y cultural a escala mundial que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo sus mercados sociales y culturales, a través de una serie de transformaciones sociales y políticas que les dan un carácter global.(RAE) La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido principalmente por la sociedad, y que ha abierto sus puertas a la revolución informática, llegando a un nivel considerable de liberalización y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones nacionales e internacionales.

La globalización en sí misma es un proceso que comenzó en la última década del siglo XX, es continuo y dinámico y que incluso hoy y de modo permanente desafía las leyes de los países en su forma de regular el funcionamiento de empresas y el comportamiento económico de los individuos a nivel internacional que, si bien pueden dar trabajo a la mano de obra desocupada o ser los contratados, también pueden beneficiarse de irregularidades y debilidades subsistentes en un determinado país.

Es también un desafío para el caso de los países en desarrollo, especialmente, los que deben evaluar las ventajas y desventajas de embarcarse en el proceso (subocupación y flexibilización laboral versus desarrollo económico).

Si bien la Globalización facilitó a empresas de todos los países del mundo visualizar oportunidades fuera de los límites de su territorio, tanto de colocar productos, como producir en otros países, y por ende facilitó los procesos de internacionalización. (Sampedro, 2002), ha llevado a dos resultados contradictorios: por un lado la centralización del control administrativo y político a niveles gubernamentales y corporativos se ha visto facilitada enormemente por la virtualidad; sin embargo, en contraposición ha permitido también la diseminación de ideas críticas y la comunicación a nivel de ciudadanos comunes y corrientes. Este acceso a la tecnología e información permite entonces el diseño de sistemas integrados corporativos, así como de trabajadores y grupos de interés más formados que en la actualidad exigen a estos procesos, (globalización e internacionalización) responsabilidad social, ambiental y económica.

El caso de China, puede ilustrar como modelo internacional, que hoy es potencia a nivel mundial; sin embargo, su estudio no es objeto de este trabajo, dado que el modelo Chino aún no ha sido diagnosticado fuera de los que se analizarán, pero de este fenómeno internacional podría surgir un nuevo modelo de estructuras internacionales.

#### **V- Las Estructuras Internacionales**

En este sentido, parece apropiado utilizar los conceptos de la literatura especializada sobre management internacional. Existen muchos autores que han desarrollado el tema: entre ellos Hill y Jones (2011), también Cummings y Worley (2007) y Bartlett y Beamish (2016) entre muchos otros concuerdan con que la tipología internacional se desprende de la estrategia corporativa adoptada para el proceso de internacionalización.

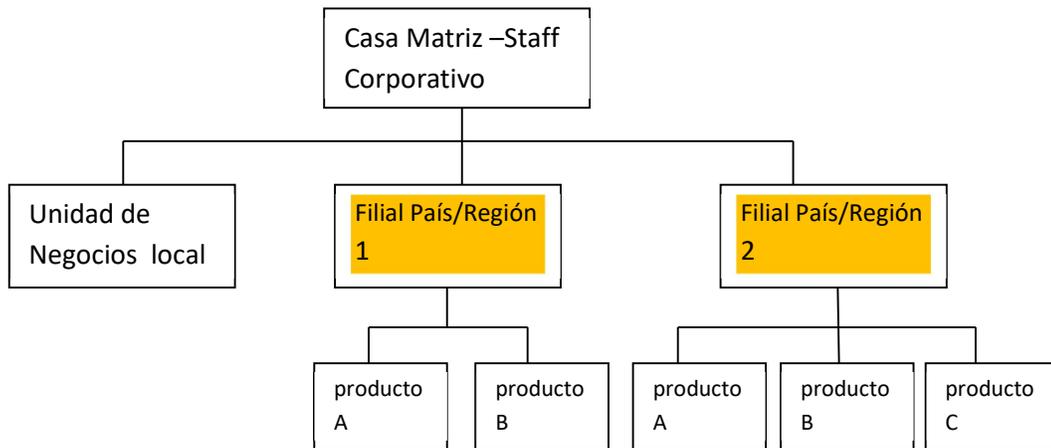
Estos modelos empresariales de internacionalización tienen su origen en los modelos Japoneses, Americanos y Europeos.

La estructuras internacionales que pueden adoptar las empresas con presencia en varios países, diferencian principalmente entre empresas multidomésticas, de producto global, matricial global y transnacionales.

### A- Las empresas multidomésticas

Muestran una gran sensibilidad hacia el entorno local y otorgan autonomía a sus filiales para adaptar los productos, el marketing y las prácticas de gestión a las características nacionales. La estrategia multidoméstica implica apostar por la adaptación a las necesidades de los consumidores de cada filial en el extranjero. Es una estructura divisional por mercados, jerárquica, (Multidivisional, de segundo nivel), con rasgos de las Empresas Europeas.

#### Estructura Multidoméstica

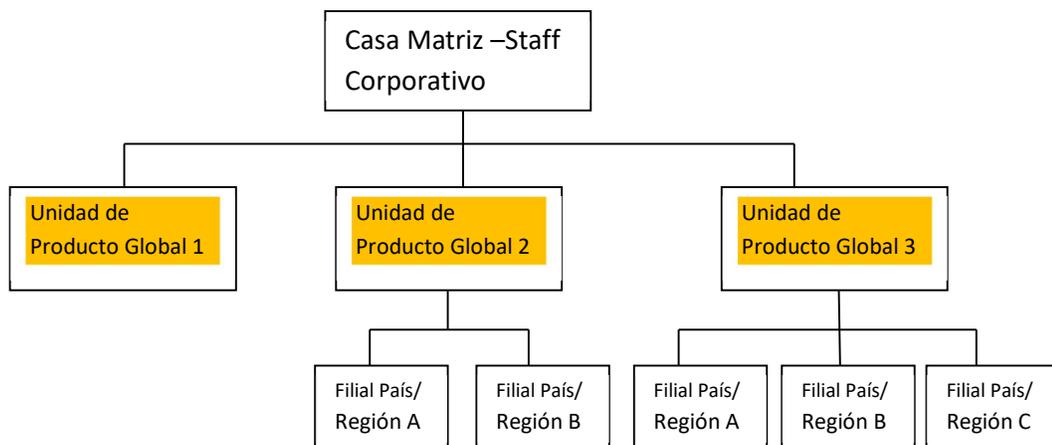


Si analizamos el organigrama modelo observamos que en la Casa Matriz se encuentra el staff corporativo y es donde se efectúa seguimiento estratégico de la multidivisional y además se encuentran las funciones administrativas principales. Luego observamos que el primer nivel de apertura se encuentra la principal división por mercado, por cuanto los mercados son la principal departamentalización. Las filiales (o subsidiarias) son la principal estrategia de la corporación. Prima la estrategia de mercado sobre la de producto. Los recursos humanos se adoctrinan con una visión policéntrica: Se busca descentralizar, transfiriendo un mayor grado de libertad a las filiales. (Bartlett y Beamish, 2016)

### B- Las empresas de producto global

Asumen un segmento del mercado mundial con un alto grado de homogeneidad de la demanda y operan en base a productos y estrategias estandarizadas por la casa matriz. La estrategia global es apostar a la estandarización de sus filiales alineadas e integradas a la casa matriz. Es una estructura divisional por productos, jerárquica (Multidivisional, de segundo nivel), con rasgos de las Empresas Japonesas y Americanas. (Bartlett y Beamish, 2016)

#### Estructura Producto Global



Si analizamos el organigrama modelo, observamos que al igual que en la multidoméstica en la Casa matriz junto con staff corporativo están las funciones administrativas y por ende el seguimiento estratégico de la multidivisional producto global. Luego, en el primer nivel de apertura, tenemos a los productos como principal criterio de departamentalización. Prima la estrategia de producto sobre la de mercado.

Los recursos humanos se adoctrinan con una visión etnocéntrica: con una fuerte centralización en el país de origen de la empresa y una estructura exterior bastante sencilla. Todas las decisiones importantes son tomadas en la casa matriz. (Bartlett y Beamish, 2016)

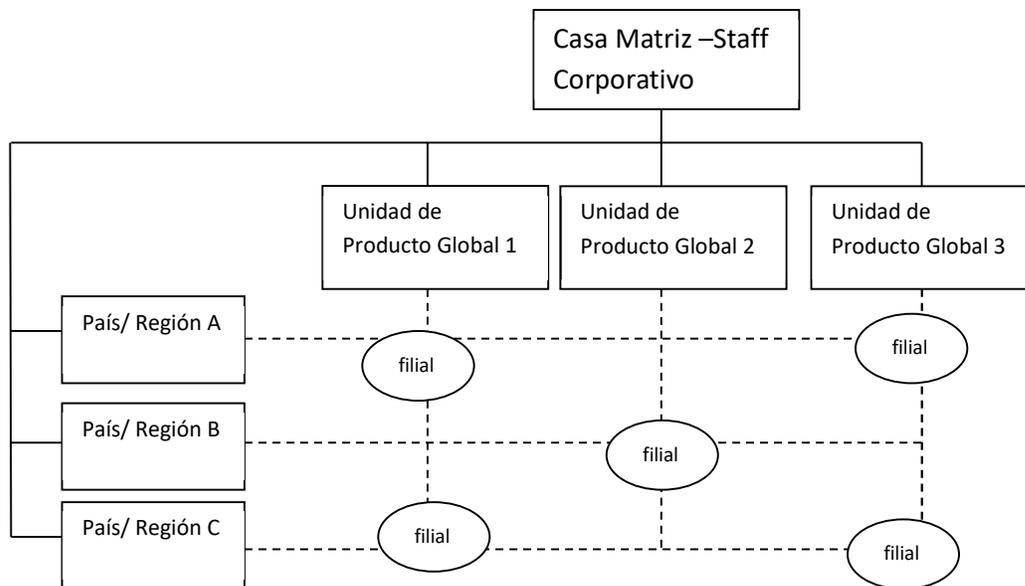
Sin embargo, las organizaciones han evolucionado más allá de estos modelos iniciales (Europeos, Americanos y Japoneses), y mucho ha tendido que ver en ello el proceso de globalización que ha permitido que el intercambio de recursos, personas e información en el mundo, contribuyendo al desarrollo de altas presiones ambientales, más allá de lo que algunas empresas podrían contrarrestar con estas estructuras jerárquicas.

El conocimiento global, el cuidado del ambiente, las presiones de los diferentes grupos de interés alrededor del mundo, han hecho surgir otros modelos que conviven en la actualidad con los globales y multidomésticos

### C- La Estructura Matricial Global

Cuando la organización recibe presiones ambientales (las globales ceder algo de su estandarización para adaptarse al mercado local, y las multidomésticas apostar a la estandarización para eficientizar algunos procesos), las presiones de integración/adaptación tienden a construir un modelo matricial en el cual las filiales se conciben como proyectos. Es multidivisional de segundo nivel, también jerárquico pero las filiales, constituyéndose a partir de la dualidad de mando de la gerencia de productos y de la gerencia del mercado, necesaria para balancear el proyecto (filial). (Bartlett y Beamish, 2016)

#### Estructura Matriz Global



Los recursos humanos se adoctrinan con visión geocéntrica: La descentralización, de manera que cada filial desarrolla su propia política, pero bajo el lineamiento de la estrategia de producto, el acuerdo se produce en la filial.

#### Características

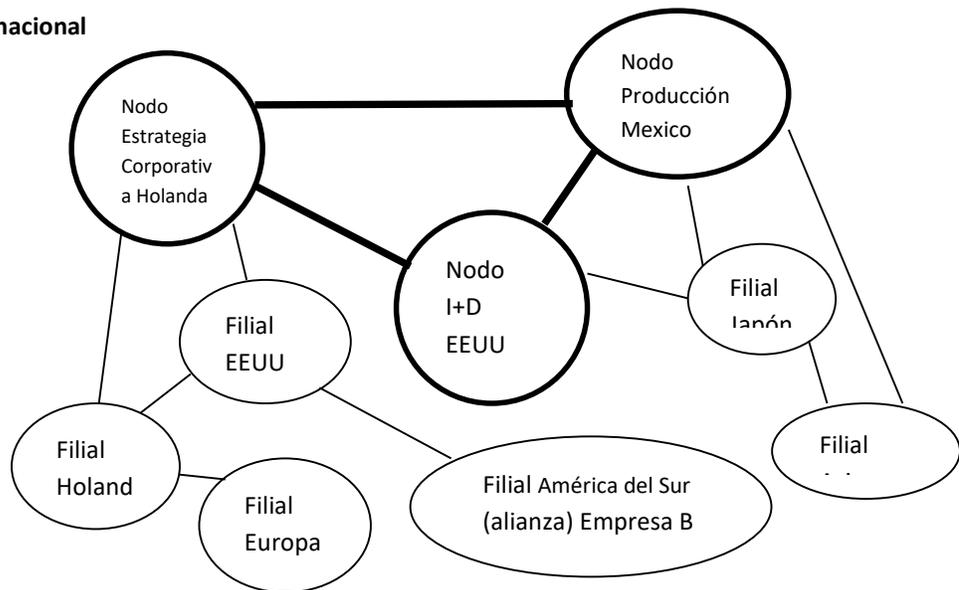
- Existe una comunicación más multifuncional que facilita la innovación.
- Las decisiones también son más localizadas.

- Puede haber más confusión y juegos de poder, debido a la doble línea de mando

#### D- Las empresas Transnacionales

Cuando la organización necesita romper con los modelos jerárquicos y agilizar el proceso decisorio, debe establecer vínculos a través de alianzas en lugar de integrarse en estructuras jerárquicas. Estas altas presiones de estandarización y adaptación requieren que la organización sea más orgánica para contrarrestarlas y es donde encontramos a las empresas transnacionales, que buscan combinar las ventajas de las tipologías anteriores, desarrollando mecanismos de coordinación entre las unidades regionales, y la estrategia global, otorgando flexibilidad y libertad para responder a las diferencias en los mercados locales.

#### Estructura Red Transnacional



Esta estructura adopta la forma de una red, con características heterárquicas. Se constituye por nodos con mayor o menor grado de importancia y vínculos más fuertes en función de la importancia dentro de la red ya que los nodos estratégicos (por ejemplo I+D y producción) pueden encontrarse en diferentes partes del mundo.

El rápido cambio económico y tecnológico, así como la creciente incertidumbre derivada de la dinámica de los mercados financieros conducen a algunas empresas a cambiar su modelo de organización para adaptarse a las condiciones impredecibles del entorno.

Visión Geocéntrica: La descentralización se lleva al máximo, de manera que cada filial desarrolla su propia política pero sin descuidar la visión corporativa de la red. Piensa Global, actúa local. (Bartlett y Bemish, 2016)

#### Características

- El énfasis se centra más en la comunicación horizontal.
- La información ahora es compartida de forma centralizada utilizando nuevas tecnologías como los sistemas de Gestión Estratégica
- Esta estructura se centra en establecer "bancos" de conocimiento y redes de información que permitan la integración global así como capacidad de reacción local.
- Organización en torno al proceso y no a la tarea

- Heterárquica o jerarquía plana
- Distintas partes de la organización tienen distintas capacidades: rol estratégico de algunas filiales: “fertilización cruzada”
- Gestión en equipo; medida de los resultados por la satisfacción del cliente
- Maximización de los contactos con los proveedores y clientes
- Sistemas de información y virtualización
- Formación y retención de los empleados en todos los niveles

Como se referenció en el capítulo anterior, a partir del desarrollo del modelo Chino es probable que se puedan identificar nuevas formas estructurales, pero al no estar desarrollado ni modelizado, no será objeto de este trabajo.

## E- El camino hacia la internacionalización organizacional

### 1- La división Internacional

Cuando abordamos este análisis nos referimos al camino seguido por las empresas en el proceso de internacionalización. La ruta no es igual para todos; y se caracteriza por ser contingente a la empresa. (Bartlett y Beamish, 2016)

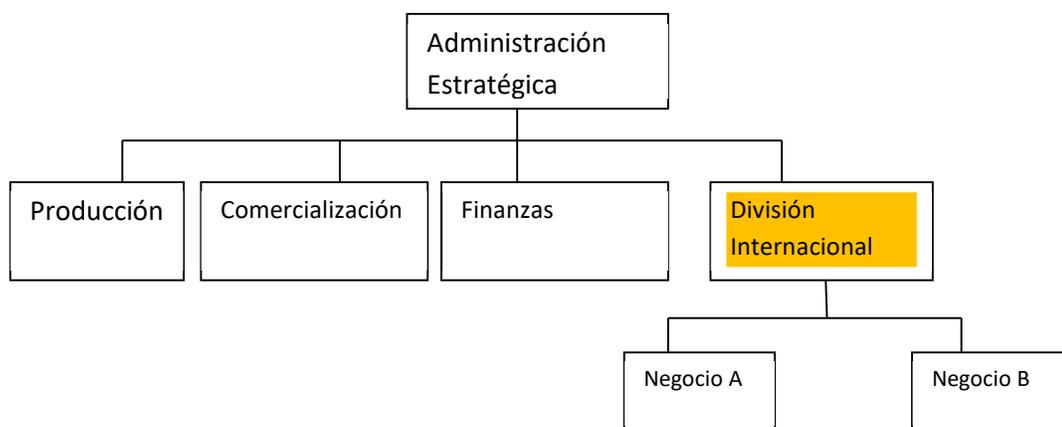
Sin embargo, en sus comienzos las empresas tienden a seguir una trayectoria común, que empieza con la decisión de vender sus productos en otro país. Una vez que se han construido bases sólidas y relaciones permanentes con el mercado el proceso es dinámico dado que cada empresa está sujeta a presiones ambientales diferentes dentro del proceso de internacionalización. Podemos simplificar el modelo y trazar rutas en función de las estructuras internacionales analizadas.

En esta integración debemos agregar, por lo que se explicó previamente que al inicio de los procesos, cuando ya hay bases en el mercado externo la empresa crea una división internacional.

Entonces es cuando se formaliza dentro de la estructura de la organización un área **permanente** vinculada a negocios internacionales. Esta área será la división internacional con unidades radicadas en el exterior tanto para comercializar y producir. En esta etapa los negocios hacia el mercado interno son más importantes que los internacionales.

Entonces como inicio del camino hacia la internacionalización encontramos a la división internacional, que podría ser ejemplificada de la siguiente forma:

#### Esquema de estructura con división Internacional

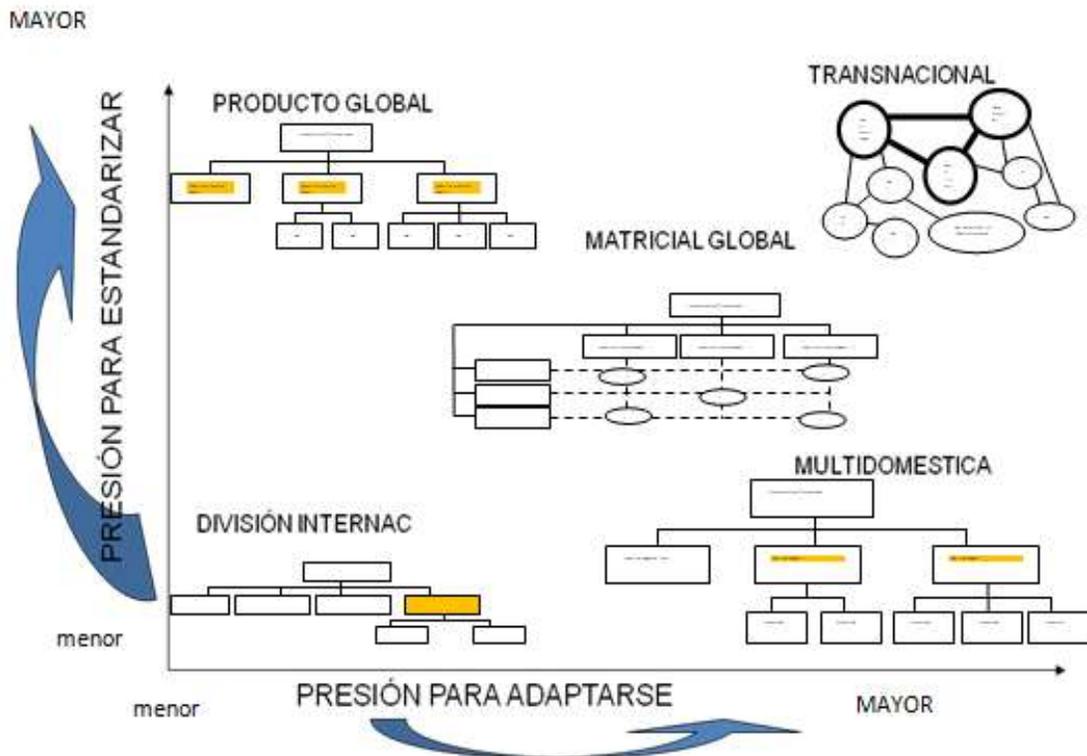


En este organigrama observamos que todas las funciones se desarrollan en la Casa Matriz, a excepción de los negocios A y B que probablemente se encuentren en el extranjero

## 2- MODELO DE ESTRUCTURAS INTERNACIONALES - La Matriz de internacionalización

Esta ruta expansiva que inicia la organización estará directamente relacionada a la estrategia que decida abordar (estandarizar vs adaptar) y también de las presiones que ejerza el ambiente para que la estructura vaya evolucionado en función de su experiencia y las demandas hacia ella que serán muchas.

### Matriz de internacionalización



Ahora bien, este es el modelo general, en el cual hemos ubicado en el gráfico las estructuras globales.

A partir del punto de partida, la División internacional y relaciones permanentes con un país y actores en el extranjero, puede suceder por ejemplo que una empresa / organización decida:

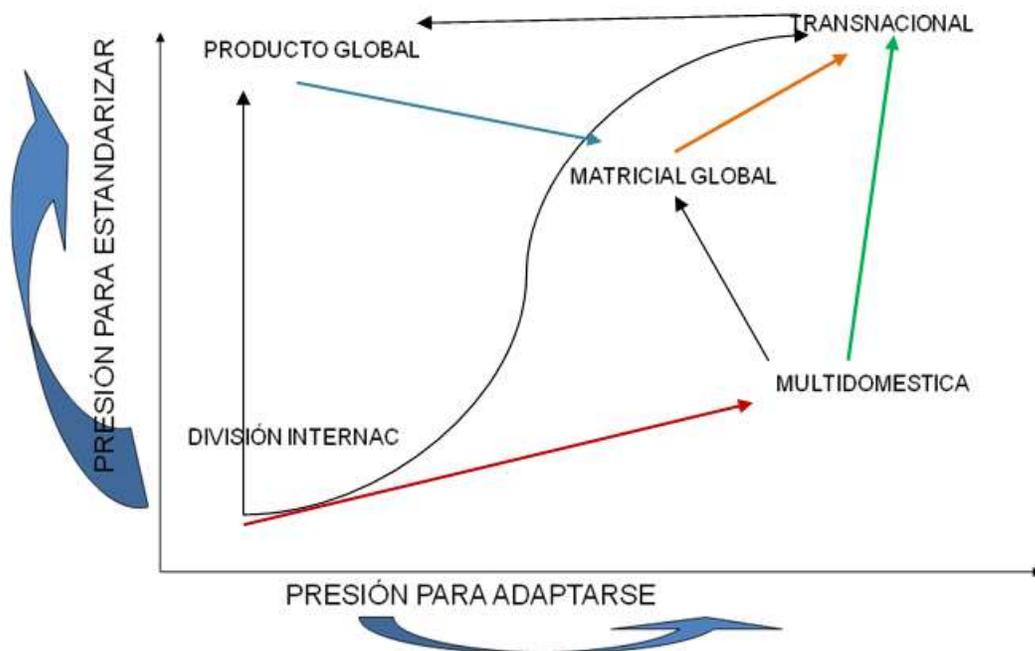
- Que el proceso de internacionalización sea a través de estrategia Global: implica que la empresa buscará la estandarización global de productos, servicios, los que serán similares para todos los mercados internacionales, con una mínima adaptación (ejemplo idioma).
- O tal vez la organización decide que el proceso de internacionalización sea a través de una estrategia de adaptación, buscará cubrir las necesidades específicas de cada mercado adaptando el producto en función de los gustos, necesidades.
- Podría también ser, por ejemplo, una organización orgánica (por ejemplo una red o una adhocracia, y por medio de alianzas pasar a integrar rápidamente un modelo transnacional).

### 3- El camino de la internacionalización de la organización

Las opciones son variadas. Por ello el camino que construya cada organización a lo largo de su historia, es contingente y estará condicionado a sus capacidades, sus presiones ambientales y a la estrategia corporativa adoptada, y ello traerá aparejado ajustes en la estructura organizacional.

A modo de sintetizar la idea graficamos las rutas/ caminos hacia la internacionalización existiendo “n” posibilidades para las organizaciones que emprendan este viaje.

#### CAMINO A LA INTERNACIONALIZACIÓN



También debe entenderse que estas 5 estructuras internacionales propuestas son modelos puros. En la historia de una organización en particular, la estructura podrá tomar formas híbridas de transición y al momento del análisis de una empresa puede encontrarse con una estructura de este estilo.

Ahora bien repasaremos brevemente qué aspectos deben tener en cuenta las empresas para internacionalizar

### 4- Aspectos comunes de la internacionalización

Cualquiera sea el direccionamiento que la organización tome, es importante tener en cuenta pautas comunes para que un proceso de internacionalización se desarrolle exitosamente: (Cummins y Worley, 2007)

- a- **Conocimiento del mercado internacional:** Es importante tener conocimiento de los clientes o mercado objetivo al que nos pensamos dirigir, puesto que en cada país encontramos consumidores con gustos, preferencias, valores, culturas y poder adquisitivo diferente. Generar vínculos en ferias internacionales y establecimiento de

contactos es una buena forma de iniciar la investigación. También el conocimiento del sistema político gubernamental, las regulaciones, estudios de mercado.

Visitas al país con fines exploratorios y la construcción de redes interpersonales es una tarea esencial dado que el mercado no sólo se analiza desde las estadísticas ni desde los elementos formales, “Caminar el mercado antes de negociar minimiza riesgos de fracaso en las relaciones interpersonales que se aborden”.

También es importante conocer a los competidores con los que nos vamos a enfrentar, para tener en cuenta nuestros riesgos y oportunidades de ese mercado específico.

b- **Conocimiento de la normativa comercial** (Quiroa, 2019): Cuando se ingresa a otro mercado, debemos tener claro que cada país maneja sus propias normas legales y éstas son diferentes entre un país y otro. Lo que más interesa conocer son los obstáculos y barreras al comercio internacional, sobre todo si el país aplica políticas proteccionistas. Si en la etapa exploratoria se tomó contacto inicial, es recomendable en su profundización, comprender acabadamente la estructura gubernamental, investigar las funciones de las diferentes áreas de gobierno por donde pasan los procedimientos.

c- **Conocimiento de socios comerciales:** En la internacionalización se requiere del apoyo de socios comerciales o de distribuidores, que nos faciliten el ingreso a los diferentes mercados. Por esa razón, también es necesario tener información confiable sobre nuestros potenciales socios o distribuidores. Esta construcción debe realizarse con el respeto y los cuidados que los modelos empresariales desarrollados han tendido en cuenta.

El networking se construye con personas, no con las instituciones, por ello uno debe previamente, entender que en esta etapa es crucial el desarrollo y aplicación de capacidades como la adaptabilidad, la flexibilidad, el respeto, el cuidado de la negociación desde variables interpersonales, culturales, entendiendo las escalas de valores sociales que influyen en la negociación.

d- **Conocimiento de personal calificado:** En este proceso se necesita el asesoramiento de personas especializadas en diferentes áreas como puede ser el aspecto legal, comercial, marketing y finanzas del país en el que se quiere incursionar. Debemos investigar si contamos con este tipo de personas que puedan ayudarnos en nuestra labor, además de desarrollar en los futuros negociadores capacidades interpersonales que permitan iniciar, sostener y construir relaciones institucionales efectivas (las descritas precedentemente).

e- **Conocimiento de la cultura e idiosincrasia del país extranjero:** Para abordar un mercado internacional, no solo se requiere de elementos técnicos y básicos para que una negociación tenga bases exitosas, en la etapa de vinculación con posibles clientes o proveedores; es necesario que las personas estén formadas en aspectos culturales y hayan desarrollado las capacidades interpersonales necesarias para empatizar con los negociadores internacionales del país que se desea captar.

f- **Conocimiento de nuestra propia cultura y de cómo se percibe nuestra cultura en ese país.** No existe un análisis integral de nuestra cultura, de nuestros mitos como sociedad y cómo los perciben las otras: este conocimiento interno es esencial.

Consideramos muy importante para los administradores embarcados en la tarea de salir fuera de las fronteras del país un aspecto esencial: cómo somos y cómo nos ven, a fin de poder limar asperezas a la hora de una negociación efectiva. Nuestro país es una carta de presentación para los negociadores internacionales, la impresión que ellos tengan de él es necesaria conocerla para poder construir una relación sana a partir de nuestras fortalezas y debilidades que el negociador percibe y que ya traemos de base por ser “argentinos”

- g- **Cuidado interpersonal del negociador extranjero:** Si somos nosotros quien debemos ganar el mercado, mejor dicho somos los que estamos ofreciendo algo, somos responsables en todo momento de generar y mantener la oportunidad viva. Si el negociador viene al país hay que cuidarlo desde el momento en que se toma el avión para concurrir a una entrevista, es decir, sus traslados, alojamiento, asegurar empatía desde ese lugar.

Si somos quienes vamos al exterior, debemos facilitarle la tarea a los organizadores con respecto a nuestras actividades, suministrándole toda la información posible de nuestros requerimientos (los que deben ser mínimos pero necesarios para cumplir con el objetivos propuesto) y además contar con las herramientas técnicas e interpersonales para poder negociar en el país extranjero (sortear la barrera del idioma, modismos, cultura, historia, pero también ser empáticos con la forma de negociación, las costumbres empresariales, entre otros aspectos).

En este punto, vale la pena acotar para estos dos últimos aspectos, que quien hoy tiene las mejores herramientas para diagnosticar esta percepción es el sector turístico, por muchos aspectos. Está en contacto permanente con turistas, perciben su visión hacia nosotros así como también conocen las actitudes y costumbres de los foráneos. Tienen importante formación protocolar y de aspectos interpersonales: “detalles, costumbres y tips” que podrían ser sumamente útiles para una negociación. Si estamos explorando el país extranjero, también este sector es un nexo entre la sociedad y nosotros, saben mejor que nadie cuál es el conocimiento de la gente sobre nuestra cultura y la opinión que les merecemos.

- h- **Conocimiento de dónde está la empresa y las condiciones económicas de nuestro sector en el país** (que en definitiva es donde está la casa matriz), qué aspectos benefician y cuáles perjudican nuestro negocio. Una desventaja a tener en cuenta es, por ejemplo, si el sector no tiene buen acceso al financiamiento. Hay que entender y ver cómo influye en los aspectos políticos, económicos, laborales e industriales. Ya hemos comentado en apartados anteriores que los administradores debemos entender los procesos económicos e históricos particularmente del sector de negocios y analizar las ventajas y desventajas de nuestro país.
- i- **Certificaciones de Normas Internacionales:** El mercado internacional necesita trazabilidad, la certificación de procesos por medio de normas ISO, por ejemplo aseguran una negociación sobre bases técnicas sólidas. Es de valor contar con estas credenciales previo a cualquier negociación, ya que facilita y ayuda a asegurar trazabilidad y calidad de los procesos empresariales.

## VI- Análisis de Caso IMPSA

Analizaremos ahora la historia de IMPSA, una empresa mendocina internacionalizada, de más de 110 años de existencia en la provincia. Para ello hemos centrado el análisis en los hechos cronológicos más importantes de la historia de la empresa y entrevistas y análisis de informes de la empresa.

El objetivo de este análisis es tomar conocimiento y comprender su proceso de internacionalización, el camino seguido, así como compartir las experiencias vertidas de un caso real.

### A- IMPSA en la actualidad

Impsa es una de las empresas líderes en el mundo en el campo de las energías renovables, con presencia en 40 países y 5 continentes. Ofrece soluciones integrales para la generación de energía a partir de recursos renovables, así como equipos para la industria de procesos y la energía nuclear. Desarrolla el diseño, la ingeniería, fabricación, montaje y puesta en marcha, ejecutando los proyectos bajo modalidad llave en mano. IMPSA es la única compañía en Latinoamérica con tecnología propia para equipos de generación hidráulica y eólica, y con certificación ASME III para el diseño y fabricación de componentes nucleares.

Los países donde desarrolla su actividad son: Argentina (Headquarter – Casa Matriz), Bolivia, Brasil, Chile, China, Hong Kong, Colombia, Ecuador, Malasia, Perú, USA, Venezuela.

IMPESA es un grupo económico: a la fecha, el 65% de sus acciones se encuentran en manos de un fideicomiso de inversores institucionales internacionales (Banco Interamericano de Desarrollo - BID-, Export Development Canada y bonistas internacionales, entre otros) y nacionales (Banco de la Nación Argentina - BNA-, BICE, obligacionistas, entre los principales). El 35 % restante está en manos de la familia Pescarmona.

## B- VISIÓN, MISIÓN Y VALORES – Trilogía organizacional de IMPESA

### Visión

Impulsar el desarrollo mundial a través de sus productos, innovaciones tecnológicas y servicios de alto valor agregado, generando riqueza y contribuyendo al crecimiento sustentable de las comunidades en las cuales actúa.

### Misión

Brindar mejores beneficios a la sociedad mediante la producción de bienes y servicios de alto valor agregado a través del crecimiento continuo y sustentado de los negocios. Utilizar para este objetivo la innovación tecnológica vinculada al desarrollo de proyectos de infraestructura para la producción de energía limpia a partir de fuentes renovables, de equipos para procesos y de servicios logísticos para el movimiento de bienes e información.

## Valores



Fuente Página de la empresa

## Empresas del Grupo

Esta importante empresa mendocina desarrolla tecnología de punta para el sector nuclear, hidroeléctrico e hidrocarbúfero, además de ser la única empresa latinoamericana que diseña y fabrica aerogeneradores.

Sus proyectos se segmentan como:

- HIDROELÉCTRICOS
- NUCLEARES
- SOLARES

- EÓLICOS
- GRÚAS DE PUERTO
- OIL & GAS Y PROCESO

Por su parte, encontramos:

#### 1- **ICSA: Ingeniería y Computación S.A.**

Empresa líder en la prestación de productos, servicios y soluciones tecnológicas, con desarrollos propios derivados de la investigación e innovación.

#### **Unidades de Negocio ICSA**

**ICSA HYDRO** provee soluciones integrales en las áreas de control, protección, medición, y automatización y sistemas de control SCADA (Supervisory Control And Data Acquisition) para centrales nuevas y también para mejorar el funcionamiento, el rendimiento y la eficiencia de Centrales de Generación Hidroeléctricas existentes

**ICSA WIND** diseña, produce y comercializa equipos de conversión de energía eólica de alta potencia para parques eólicos a través de desarrollos innovadores genuinos respondiendo a la creciente demanda de energía alternativa que requiere sistemas confiables, flexibles y seguros.

**ICSA PROCESS** Trabaja junto con el usuario en el diseño, la fabricación, la reparación o la construcción de nuevos proyectos. ICSA desarrolla y construye sistemas para satisfacer las necesidades de diversos clientes de las industrias: Energía Eléctrica, Minería y Petróleo y Gas.

**ICSA ENVIRONMENT** Brinda la ingeniería y tecnología más avanzada en la industria del medio ambiente. Presta servicios de gestión ambiental que satisfacen las necesidades comerciales y operativas del cliente en cuanto a factibilidad, cumplimiento operativo y restauración.

#### 2- **TRANSAPELT S.A.**

Se especializa en la planificación y ejecución del transporte de cargas sobre dimensionadas y extra pesados haciendo foco en los grandes proyectos de los sectores Energético, Industrial, Químico, Petroquímico, Minero y de Construcción.

#### **C- Historia**

Seguidamente se realizará una síntesis de los principales hitos en la historia de la empresa, en la que se mostrará la evolución organizacional desde el punto de vista estructural, teniendo en cuenta para ello el modelo de las Configuraciones Estructurales de Mintzberg (2012), a la vez de marcar el camino seguido en su proceso de internacionalización.

##### **1907**

Los orígenes de IMPSA se remontan al año 1907, cuando Enrique Epaminondas Pescarmona funda sus Talleres Metalúrgicos en Mendoza para la fabricación de piezas de repuestos de material de fundición de hierro, equipos para la industria vitivinícola y compuertas para los canales de irrigación. Orientado a la industria local – regional.  
**(Burocracia Simple)**

##### **1946**

Se crea Construcciones Metálicas Pescarmona S.R.L. ("CMP") con el propósito de emprender el diseño y la construcción de estructuras metálicas, compuertas para irrigación, así como otros equipos electromecánicos.  
**(Burocracia mecánica camino a la diversificación relacionada)**

**1965** Se adopta la denominación IMPSA, acrónimo de Industrias Metalúrgicas Pescarmona S.A.I.C. y F, con la cual se da continuidad a la empresa fundada a principios de siglo y se emprende el diseño y construcción de grandes estructuras de acero y equipos electromecánicos. **(Divisional relacionada)**

**Años 70** Se inicia un proceso de notable desarrollo tecnológico que le otorga a IMPSA el perfil de empresa innovadora, convirtiéndola en líder en generación hidroeléctrica en Argentina. (apuesta al desarrollo de nuevos negocios y la innovación, profesionalizándose, **comienza su proceso de internacionalización**).

**Años 80** La empresa se convierte en un referente mundial en la construcción de grúas portuarias y centrales hidroeléctricas bajo modalidad “llave en mano”, llevando adelante una política agresiva de Investigación y Desarrollo con la construcción de un Centro de Investigaciones Tecnológicas propio. (Comienza su proceso de adaptación internacional, hacia un **modelo multidoméstico**)

**Años 90** IMPSA se consolida en el mercado de la energía como desarrollador de proyectos hidroeléctricos, obteniendo dos importantes contratos bajo la modalidad B.O.T. (Build Operate and Transfer): Potrerillos, en Argentina, y CBK, en Filipinas. Comienzan las investigaciones sobre energía eólica. (La necesidad de innovación y a su vez la importancia del desarrollo de proyectos internacionales presiona la estructura hacia un **modelo matricial**)

**2000** Nace la unidad de negocios Wind con la que IMPSA apuesta fuertemente a la energía eólica con aerogeneradores de alta tecnología.

IMPESA es adjudicada con el contrato para construir la Central Hidroeléctrica Tocoma, en Venezuela, las turbinas Kaplan de mayor potencia jamás construidas. Se suministran las grúas para el puerto PTP en Malasia.

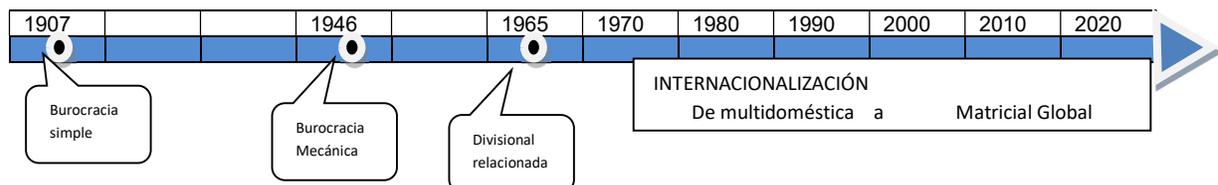
**(Diversificación de mercados y negocios, consolida la estructura matricial)**

#### 2010-actualidad

- Se avanza con la tecnología para energías renovables, potenciando la unidad de negocios ICSA –WIND. Se inaugura la Sala Limpia de IMPESA, en donde se construyeron los cuatro Generadores de Vapor para el reemplazo y extensión de vida de la Central Nuclear Embalse Río III. Se obtiene también la contratación del diseño, fabricación, transporte y montaje del conjunto del recipiente de presión del Reactor Nuclear Carem 25 M, primer Reactor Nuclear argentino para generación de energía.
- En enero de 2017, IMPESA obtiene la adjudicación para la rehabilitación con nuevo diseño hidráulico y mecánico de 2 turbinas Kaplan de 154 MW cada una y provisión de tuberías internas del rodete, para la Central Hidroeléctrica Yacretá..
- El día 27 de abril de 2018, como consecuencia de la modificación de su estatuto La Compañía modifica su denominación social, la que quedará bajo el nombre de “IMPESA” (en lugar de su anterior denominación INDUSTRIAS METALURGICAS PESCARMONA “IMPESA” SAICF) como resultado del inicio del proceso de cierre de la reestructuración financiera de la compañía.  
(Adaptación del modelo de negocio redireccionamiento del negocio a energías renovables, **continúa bajo estructura matricial**)

#### D- Línea temporal y evolución de la estructura organizativa IMPESA

Por medio de una línea de tiempo es posible identificar los principales hitos de la vida de IMPESA.



Tal como se expresara anteriormente, estructuralmente podríamos identificar la evolución empresaria con las configuraciones de Mintzberg. Sin detenernos en ello, observamos que la década del 70 fue el comienzo del proceso de internacionalización.

#### **E- Evolución Estructural**

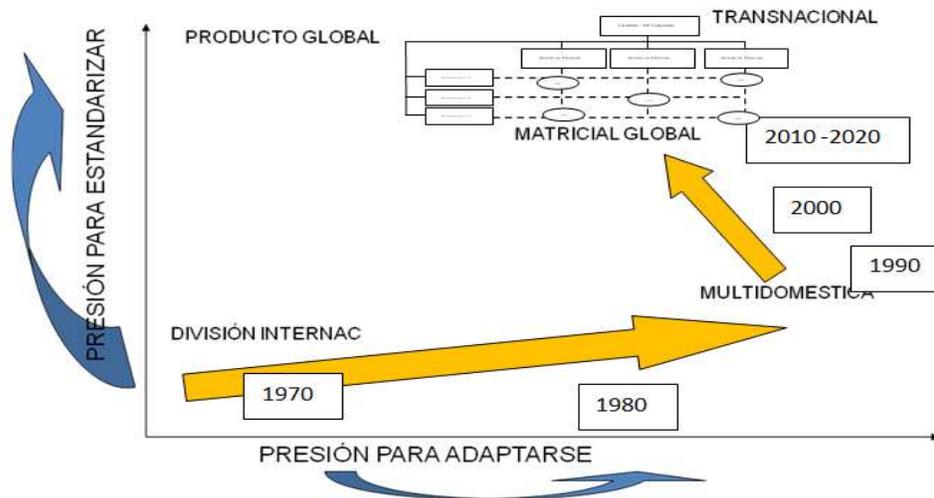
- **1907 - Burocracia Simple**
- **1946 - Burocracia mecánica camino a la diversificación relacionada.** Para esta época Argentina contaba con una importante política industrial, donde el país se posiciona en Latinoamérica con avances en la creación de empresas y comisiones vinculadas a la energía, YPF, Agua y Energía, Comisión Nacional Energética. IMPSA comienza a ser subcontratistas de grandes empresas para obras públicas.
- **1965 - Divisional relacionada.** Incorporando nuevos negocios y conocimientos, acompañando de una reestructuración motivada por la profesionalización del staff corporativo y profesionalizando la empresa. A partir de ahí comienza abriéndose a otros mercados.
- **Años 70 - Comienza su proceso de internacionalización,** por su desarrollo tecnológico y comienza a ofrecer proyectos en el exterior de manera independiente, pasando a ser contratistas directos de las obras – división internacional, comienzan a ser contratistas de negocios propios. Divisional por Mercado, con operatoria internacional (División internacional).
- **Años 80 -** Se desarrolla una gran capacidad de adaptación internacional, proyectos “llave en mano” ajustados a las necesidades del cliente, se consolida la estructura internacional. Comienzan a diseñar productos tecnológicos. Captación de profesionales y continúa el proceso de profesionalización. **Evoluciona hacia la estructura internacional Multidoméstica.**
- **Años 90 -** La necesidad de innovación y a su vez la importancia del desarrollo de proyectos internacionales presiona la estructura hacia un modelo matricial, dado que para apostar al crecimiento internacional también se debían mejorar los procesos. Coincidente también con el inicio del proceso de globalización. **Transición de estructura multidoméstica a matricial.**
- **2000 -** Diversificación de mercados y negocios, consolida la **estructura Matricial Global.**
- **2010-actualidad -** Adaptación del modelo matricial redireccionamiento del negocio a energías renovables. **Matricial Global.**

Los profesionales y ejecutivos de alto rango son en su mayoría argentinos, situación que se destaca a los efectos de poner en evidencia que la Matriz Global está coordinada con visión global y adaptación local, de los proyectos, reforzando en las conclusiones sobre el modelo estructural actual de la empresa.

#### **F- Camino de la internacionalización de IMPSA**

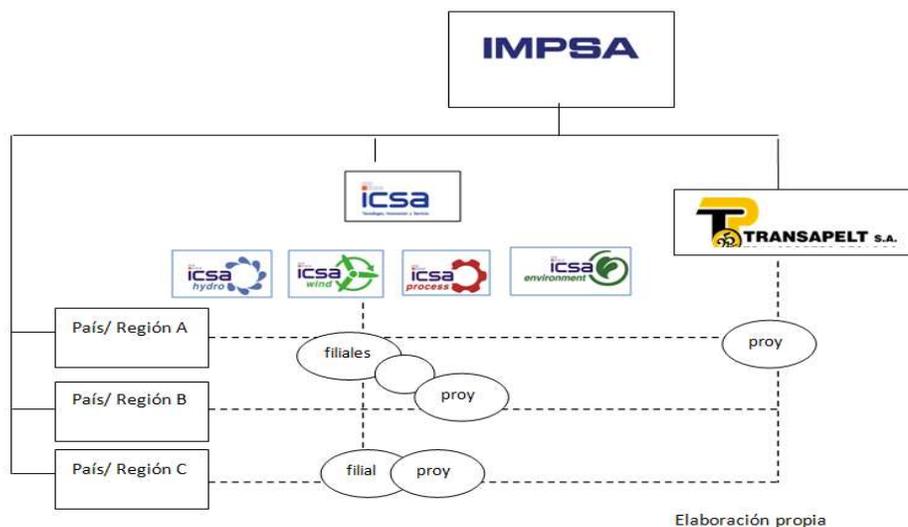
Analizada la línea de tiempo y la evolución organizacional de la empresa podríamos graficar el siguiente camino.

## CAMINO INTERNACIONALIZACIÓN IMPSA



### A- ESTRUCTURA MATRICIAL IMPSA

Sin detallar el organigrama de la empresa, con sus actividades más importantes se ha diagramado la estructura del grupo.



En sintonía con el análisis que venimos desarrollando, reafirmamos la conclusión de que es una estructura jerárquica tipo matricial en sus niveles decisorios, dado que los proyectos y filiales tienen que estar coordinados por los gerentes del país y los gerentes de las empresas desarrolladoras (Icsa y sus Unidades de Negocios), Transapelt posee una organización más de tipo divisional dado que sus servicios son terrestres y se circunscriben a países limítrofes, los

que también son tratados como proyectos. IMPSA posee en la actualidad una estructura internacional - Matricial Global

Sin duda es un grupo económico de negocios relacionados que muy lejos está hoy de lo que producía en sus orígenes.

Fue a través de la diversificación relacionada, el aprovechamiento de condiciones económicas, la profesionalización y la innovación lo que permitió el crecimiento y la internacionalización y pudieron materializar nuevas oportunidades de negocio.

IMPSA posee políticas en el desarrollo de sus proyectos y soluciones tecnológicas, con diseños propios derivados de la investigación e innovación, con una gestión de procesos eficiente, en conformidad con estándares internacionales de Calidad. También se han ocupado de la sustentabilidad de los mismos, tanto ambiental como desde el punto de vista económico y social, aplicando principios de la Mejora Continua. Esto se observa claramente en las actividades y proyectos de su controlada ICSA que por ejemplo integra, en su cadena de valor, a los proveedores estableciendo estándares de cumplimiento para su elección.

La significación de cada proyecto (filial constituida para el desarrollo) tiene igual importancia la adaptación local como el desarrollo técnico; de ahí proviene su característica de estructura Matricial Global.

#### **G- Aspectos de la internacionalización de Impsa**

Sin dudas esta empresa de más de 110 años se sigue adaptando a las necesidades del ambiente, entiende que su mercado es el mundo. Como conclusión sobre la información y entrevistas recabadas podríamos resumir los aspectos que se han constituido como factores de éxito del negocio.

- **Conocimiento del mercado internacional:** Impsa entiende que su mercado es el mundo, y éste es cambiante. Conoce acabadamente las características de su negocio y hoy cuenta con el networking necesario, su red, sus clientes y el conocimiento de sus competidores. Los directivos y ejecutivos de IMPSA, se preocuparon por entender esto y apostar a la construcción de una cultura interna en la cual el cliente debe ser cuidado también desde lo interpersonal. No se aborda un proyecto internacional sin incluir en la factibilidad estos aspectos.
- **Conocimiento de la normativa comercial:** sin duda es esencial para garantizar una negociación sobre bases sólidas e IMPSA se prepara con sus equipos técnicos para presentarse en licitaciones y aceptar proyectos internacionales
- **Conocimiento de socios comerciales:** IMPSA busca trabajar con una cadena de valor que le asegura trazabilidad de sus procesos. Poseen acuerdos de calidad y sus contratos exigen requisitos como certificaciones y políticas de responsabilidad social empresaria. Con respecto a los clientes, sus políticas orientadas a la adaptabilidad y flexibilidad han permitido construir relaciones sólidas y de largo plazo con sus clientes y otros stake holders
- **Conocimiento de personal calificado:** Además de tener programas para jóvenes profesionales, IMPSA posee programas de formación y reclutamiento a fin de poder formar capital humano para los diferentes proyectos, se destaca que el capital humano es de origen local, pero se los adoctrina con una visión global, capacidades de adaptación local y altos estándares técnicos.
- **Conocimiento de la cultura e idiosincrasia del país extranjero** la preparación previa de los equipos de proyecto incluyen estos aspectos, que son puestos a prueba en del desarrollo del mismo, una mentalidad flexible para poder adaptar y herramientas técnicas sólidas para poder lograr los objetivos
- **Conocimiento**, la conformación de una idiosincrasia interna, pensar global y actuar local, ello también vinculado al cuidado interpersonal del negociador extranjero.
- **Conocimiento de donde está la empresa y las condiciones inestabilidad económica** En un sector donde el país aporte ventajas, políticas financieras, políticas industriales. El aprendizaje de estos aspectos fueron a fuerza de prueba y error: equivocándose, inestabilidad, cambio de rumbo, corrupción.

- **Certificaciones Normas Internacionales:** IMPSA promueve y se rige con los más altos estándares de calidad del negocio, y los exige a sus proveedores.

## VII- Conclusiones Finales y recomendaciones,

El análisis del caso ha sido enriquecedor no sólo desde un punto de vista de aplicación teórica, sino revelador en términos prácticos lo que nos parece importante dejar plasmado en este apartado de recomendaciones y consejos para aquellos que alguna vez formen parte de un proceso de internacionalización

Por un lado hay que comprender que nuestro país, en desarrollo, no es un modelo de categoría mundial, ni nuestra cultura empresarial creadora de herramientas poderosas de management, tal como lo entendió IMPSA.

Esto queda de manifiesto ya que hoy no contamos con un análisis integral de nuestra cultura, de factores de éxito y fracaso de nuestra forma de hacer negocios, de nuestros mitos como sociedad y cómo nos perciben las otras culturas, esto lo hemos mencionado ya en anteriores apartados de este trabajo y es una tarea a abordar.

Este conocimiento interno es esencial y el caso en estudio lo demuestra: sería muy importante para los administradores embarcados en la tarea de salir fuera de las fronteras del país, aprender de cómo somos y cómo nos ven, a fin de poder limar asperezas a la hora de una negociación efectiva, más allá de todos los otros requisitos para salir al exterior que son básicos y aconsejados en toda la literatura técnica sobre el tema.

Creemos que quien hoy tiene las mejores herramientas para esta comprensión de cómo nos ven, es el sector turístico, debiendo además integrar el conocimiento del contexto histórico y económico para entendernos y comprendernos nosotros mismos, como sociedad y como gerenciadorees.

Otro aspecto importante que surgió del análisis empírico es que toda negociación internacional debe ser ganar – ganar, ya que si no hay ventajas para ambas partes la relación no será duradera.

¿Qué puede ofrecer mi empresa además del producto? ¿Mano de obra, conocimiento, un canal de contacto para que el país al que estoy abordando pueda iniciar alguna negociación con el mío? Son preguntas a las que se debe buscar respuesta con anterioridad, para saber con qué más contamos.

Como se introdujo en unos párrafos anteriores, la rama del turismo es hoy quien tiene la punta del ovillo interdisciplinario, por lo que sería importante incorporar este tema con los profesionales de ese sector, para empezar a observarnos y “ver cómo nos ven”.

Concluimos también que este abordaje hacia el conocimiento de nosotros como sociedad de negocios, para que sea útil, debe ser interdisciplinario y enriquecido con la mirada de otros actores sociales. Más allá del sector de turismo, el conocimiento de hechos históricos, sociopolíticos, geográficos, que hacen a la constitución social, implican intervención y opinión de otras ramas de las ciencias sociales.

Administrar es organizar el proceso, unir las partes y por ende el desafío es ese: integrar el conocimiento para poder crear un instrumento útil para nuestra forma de emprender negocios y un aporte a la enseñanza del management empresarial argentino.

Finalmente, como última parte de las conclusiones queremos plasmar algunos tópicos para reflexionar en todo este tema de la internacionalización de las organizaciones.

### Tópicos para reflexionar

- Pensar en el país a la hora de negociar: no ofrecemos un producto o un servicio, solamente, puede haber o no un preconcepto sobre una cultura, costumbres, y debemos tener en claro cuáles nos debilitan y cuáles pueden fortalecernos y trabajar en ello.

- Negociar Internacionalmente es negociar, y ello implica dar y recibir, no se puede pensar en relaciones unidireccionales ( yo vendo, vos comprás).
- Mantener una actitud de respeto, empática y flexible en las negociaciones y estar muy preparado técnica, formal y culturalmente.
- Conservar una actitud proactiva, y resiliente. Documentar tanto las experiencias positivas como las negativas para poder trabajar y corregir los vínculos y negociaciones.
- Entender que el proceso comienza desde el primer vínculo con el exterior (una persona) por ende todos los aspectos deben ser cuidados. Si la persona, por ejemplo está viajando a nuestro país, nuestra preocupación y seguimiento comienza desde el momento en que se toma el avión en su país, hasta que pisa el aeropuerto de su país de origen al regreso.
- No perder de vista la estrategia de la corporación pero cuidar el networking, que en definitiva son las personas quienes participan deben sentirse cómodos en todo el proceso.

Como corolario a la presente investigación, su temática y abordaje se encuentra directamente vinculado a la actividad empresarial local y nacional, considerando que será un valioso aporte teórico y práctico para los estudiantes de los últimos años de la Carrera de Administración, en especial vinculados a Análisis Organizacional, Estrategias de Negocios, Negociación y Derecho aplicado al ámbito empresario, teniendo en cuenta que el análisis que se propone es transversal y abarca varias líneas de investigación.

Por otra parte, se relaciona estrechamente con la implementación de los nuevos planes de estudio en la Facultad de Ciencias Económicas, al favorecer el aprendizaje basado en competencias que implica la resolución de situaciones problemáticas de la realidad, en el marco del desarrollo del juicio crítico de nuestros estudiantes, futuros profesionales en ciencias económicas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### • **FUENTES PRIMARIAS**

- Entrevista con el Gerente de Riesgo, Ing Eduardo Guerra, IMPSA, abril 2020.
- Entrevista Ing Javier Copparoni, enero 2020.

### • **FUENTES SECUNDARIAS**

- **ALONSO, M. E., VÁZQUEZ E. C.**, la Argentina contemporánea (1852-1999). Aique, ed. Historia: (3ra edición) 2006
- **ANDERSON, Perry**, El Nuevo Viejo, Madrid: Akal. 2012
- **BARTLETT, Christopher y BEAMISH, Paul**, Gestión transnacional. El desafío de dirigir en distintos países a la vez, 1ª ed., Barcelona, Empresa Activa, 2016
- **BELINI, Claudio** Historia de la Industria en la Argentina. De la Independencia a la crisis de 2001, Sudamericana, Buenos Aires, 2017
- **CUMMINGS, Thomas y WORLEY, Christopher**, Desarrollo Organizacional y cambio, 8ª ed., México, Thomson, 2007
- **DAFT, Richard**, Teoría y Diseño Organizacional, 10ª ed., México, Cengage Learning, 2011.
- **HILL, Charles y JONES, Gareth**, Administración Estratégica. Un enfoque integral, 11ª ed., México, Cengage, 2011

- **JONES, Gareth**, Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. 5ª ed., México, Pearson educación, 2008.
- **LAMATTINA de FERRARI, María**, Análisis Organizacional 2000. Apuntes objetivos organizacionales, FCE Universidad Nacional de Cuyo.
- **LEÓN DE SEGURA Carmen Magaly**, De la empresa transnacional a la empresa en red Economía y Desarrollo No. 2 / Vol. 129 / Jun.-Dic. / 2001
- **MacFARLANE, Alan** (2008). Atena, ed. Japanin sydämessä (en finés).
- **MASLOW, Abraham**, Motivación y personalidad, Díaz de Santos, Madrid, 1954. 436 pp
- **MINTZBERG, Henry**, Diseño de organizaciones eficientes, Buenos Aires, El Ateneo, 2001.
- **MINTZBERG, Henry**, El poder en la organización. La teoría de la política de gestión, Barcelona, Ariel, 1992.
- **MORELLO Gabriele**, El proceso de internacionalización, Economía y Desarrollo No. 2 / Vol. 129 / Jun.-Dic. / 2001
- **NOUSSAN LETTRY, Ramiro**, Análisis Organizacional 2019 – Ambiente y Ciclo de vida, Análisis de las configuraciones estructurales H Mintzberg, apuntes de clase FCE Universidad Nacional de Cuyo.
- **ORTEGA Y GASET** , José (201. La rebelión de las masas. México: La Guillotina.2010
- **PIZARRO VALLE, Aldana**, Análisis Organizacional 2019 – Apuntes de Clase, Grupo Económico, Red, Objetivos Organizacionales, Internacionalización FCE Universidad Nacional de Cuyo.
- **QUIROA Myriam**, La internacionalización 2019, econopedia, artículo digital
- **REIG, Ramiro**, El Modelo Empresarial Japonés , 2009, La Coruña, artículo digital .
- **SAMPEDRO, José Luis**. *El mercado y la globalización*. Barcelona: Destino, 2002.
- **WOODARD, Colin** , American Nations (2011)
- <https://economipedia.com/definiciones/internacionalizacion.html>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura\\_de\\_Jap%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_de_Jap%C3%B3n)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura\\_de\\_Europa](https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_de_Europa)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura\\_de\\_Estados\\_Unidos](https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_de_Estados_Unidos)
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Globalizaci%C3%B3n>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_de\\_la\\_industria\\_en\\_la\\_Argentina](https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_industria_en_la_Argentina)
- <https://www.impsa.com>
- <https://defonline.com.ar/impsa-desde-mendoza-hacia-el-mundo/> 26 marzo, 2020
- <http://www.icsaautomation.com>
- <http://www.transapelt.com>